

# 顧客関係性マネジメントとセグメント 及びリアルタイムアプローチの研究

— 海外事例研究「Walmart」,「Commerce Bank」,「Harrah's」と  
国内百貨店の取り組みについて —

所 吉 彦\*

## はじめに

### 顧客関係性マネジメントの重要性及び捉え方

急激な原油高, 米国サブプライム問題に端を発した金融危機が世界的な株安, 為替の乱高下を引き起こしている。我が国の百貨店においてもその影響は大きく, 個人消費の不振が顕著になってきている。2007 年第 3 四半期以降, 衣料品の売上げが低迷している。主力の衣料品のほか宝飾時計などの高額品販売も息切れ感が強く, 株価の下落などによる逆資産効果が響き, 百貨店の売れ行き不振が深刻な状況になっている。

このような環境下, 大手百貨店が商品の最低価格を下げ始めている。J・フロントリテイリング(大丸・松坂屋)が二万円台のジャケット, 高島屋でも本皮ブーツの最低価格を二万七千円から一万八千円に引き下げ, 高品質生地加工スーツも七万三千円から五万円台の水準で販売を始めた。従来の店頭商品と比較し二〜三割低いプライスゾーンの品揃えにより顧客の節約志向に応えようという狙いだ。

しかしながら, 高級イメージを売り物にしてきた百貨店が価格訴求に走ることは, 強みの自己否定にもつながる可能性がある上, スーパーマーケッ

トやディスカウントショップのような他業態と同じ土俵にのってしまっては勝ち目はない。百貨店が安売りでスーパーや専門店で太刀打ちできないのであれば, 手厚い接客, 着こなしの提案などといった, 本来の百貨店らしさが求められることになる。低価格商品の導入はあくまで呼び水的な話題作りであり, 売場展開していく商品ボリュームも売上補填といった規模で捉えるべきであろう。したがって, 我が国の百貨店は業態特性を最大限いかした取り組み, CRM (Customer Relationship Management: 顧客関係性マネジメント) を実践していくといった王道を歩むことが再び求められている。大丸では「お客様の手を離すな!」, 高島屋では「維持しろ, 逃がすな, ファンにしろ!」といった具体的に顧客関係性を重視するスローガン, 語録が経営トップにより内外に発信されている。また, 松屋では「売上の話でなくお客様の話をしろ!」ということがトップから発信されている。これは売上が良かった悪かった, 前年に比べいくら勝った, 負けたといった結果でなく, そこに至るプロセス, つまりお客様の行動を観察すること, そこから気づくことといった CRM 実践のスタートラインである顧客観察を重視する社風を目指すといった発信である(所, 2008a)。

これら百貨店トップの発信からも CRM が百貨店にとって重要な経営課題であることが伺える。CRM を重要な経営課題と認識するということは, 「入店が前年 98%とわずか 2%のマイナス」といっ

2008 年 11 月 28 日受付

\* 江戸川大学 経営社会科学科非常勤講師 マーケティング論, 消費者行動, CRM

た捉え方をするか、「平均的な百貨店1店舗当たり年1,500万人の来店者からすると1店舗当たり30万人のお客様が消失, 10店舗展開の百貨店では年間延べ300万人のお客様が消えてなくなっている」といった経営的視点, 問題レベルで捉えるかの違いである。

このように我が国百貨店でCRMが改めて経営レベルで求められている。本稿ではCRMをITのしくみ, システムの一部的議論に終始しがちなCRM論ではなく, 顧客関係性マネジメント, ひとつのビジネスモデルとして考察していくこととする。

## 1. 問題の所在

前節では我が国の産業の中でも特にCRMが改めて求められている業界に百貨店業界があり, 顧客関係性マネジメントの重要性とその捉え方(システム課題としてでなく経営レベルの課題)についてはひとつのビジネスモデルとして考察していくことを述べてきた。本稿ではこのような状況に置かれている国内百貨店業界に焦点をあて, 先進的CRM事例から発見された内容が, どの程度応

用できるかといった可能性を含め考察していく。

しかしながらCRMの新しい手法といっても, 応用すべき業界や業態特性を踏まえた上での, 有効に機能するCRMモデルでなければ意味がない。そこでまず, 百貨店の特性をCRM発祥の地である米国における百貨店を例に, 同業界のCRM構造を確認し, 発見されたCRM新手法のうちどのようなタイプの手法や切り口を研究対象にすべきなのかを明らかにしていく。

米国ニューヨーク市を拠点とする高級百貨店チェーンに「Saks Fifth Avenue」がある。競合する高級百貨店チェーンは「Bloomingdale's」, 「Neiman Marcus」などである。本社をアラバマ州バーミングハムに置く「Saks Fifth Avenue Enterprises」が運営しているが, 60以上の店舗展開で, そのうちニューヨーク五番街の旗艦店で全店舗の売上げの約20%を占めている。このような「Saks」における顧客と売上の相関関係(図1)及び顧客戦略のピラミッド(図2)は下図に示されたとおりである。このように顧客セグメント(ここでは買上額)を図2のような段階的構造にモデル化することが, 顧客に対する理解を深め, より優れたCRM戦略立案を行う上で有効とされている(松下, 2007)。一般的にこのような段階的構造によるモデル化作業を「顧客モデルの構造化」と呼んでいる。

図1からはTOP 2%の顧客で売上シェアの30

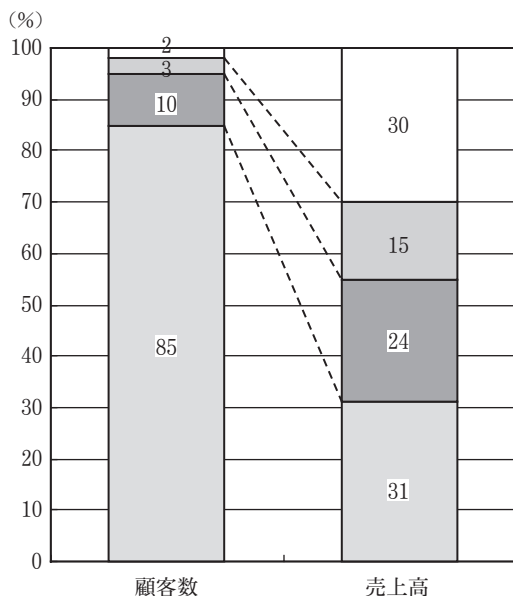


図1 Saksにおける顧客と売上げの相関図

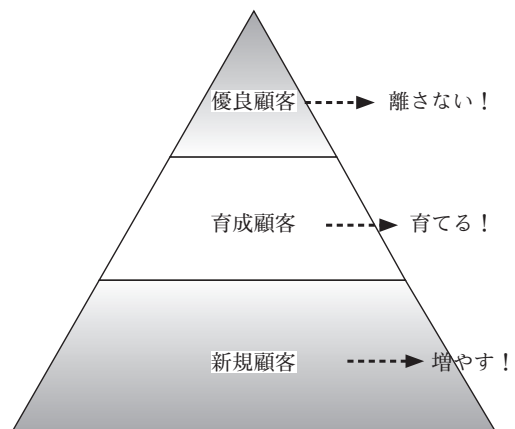


図2 Saksにおける顧客戦略のピラミッド

%, TOP 15%の顧客で売上シェアの 70%を占めている状況がわかる。2%顧客で 30%, 5%で 45%, 15%で 70%と 2:8 の法則以上に明確な構造となっている。「Saks」の顧客分布は CRM を実践しやすい構造ともいえるし、あるいは逆の見方をすれば CRM をやり抜いた結果ともいえる。伊経済学者ヴィルフレート・パレート (Vilfredo Pareto) が 1897 年に提唱したパレート図 (2:8 法則とも呼ばれる) は、所得上位 20%の所得累計が社会全体の所得累計の 80%を占めるというものであるが、マーケティングにおいても「売上の 80%は 20%の上位顧客によってもたらされる」といった解釈に使われている。つまり顧客全体ではなく、売上に大きく貢献している一部の顧客を対象に集中的な CRM を実践する方が効率的ということである。

我が国の百貨店でも本店では 3:7 の法則があてはまるケースが多い。CRM の基本的な考え方と取り組み姿勢を考えるにあたり、この客数と売上の関係でグルーピング化した顧客戦略のピラミッドにあてはめ、それぞれのグループの実施すべき CRM の方向性、ポイントを見ていく。売上高を構成する要素として、単価、数量、セット買上、買い回り数、来店回数に分解できるが、CRM の一般的な考え方として「優良顧客を離さない」、「育成顧客を優良顧客へランクシフトさせる」、「新規獲得顧客を増やす」といったグループごとのゴールを目指し、売上高の増加を狙うことになる。従って「Saks」に代表される顧客と売上の相関関係に基づくグルーピング、顧客戦略のピラミッドといった顧客セグメントごとに CRM のゴールを設定しながら諸施策を実行していくといった、「顧客関係性マネジメントとセグメント」といった切り口が本稿では重要となってくる。

一方で、顧客ロイヤリティを向上させるひとつのマーケティング活動として認識される CRM, 「顧客との継続的な関係を構築することによって顧客ロイヤリティを向上させる」という「関係性マーケティング」、「顧客ロイヤリティ経営」のコンセプトとしての理解は進んでいるが、実際の百貨店現場で応用する際には、なかなか当初計画の

パフォーマンスが得られていないことも事実である。

最大の原因は CRM 実践のスタートラインである顧客観察重視の姿勢が百貨店の宿命である対人販売といった IT を介さないコンタクトであったり、その相手の数が膨大であったり、また受け手である販売員により顧客観察の位置づけに関してまちまちの受け止め方であったりしていることがあげられる。消費している顧客を観察し、誰が、何を、いつ、どこで、誰と、どのような消費行動をとっているかなどといった消費における「記述」を正しく行うことが CRM を展開する上での基礎であり、及びその現象が起きている原因を分析、考察する「説明」がビジネスの現場でようやく本格的に求められ始めている。特に、小売店舗の場合、対面販売であることを根拠として「記述」「分析」が十二分に行われ、それを反映したマーケティングの 4P 施策が実践できているといった幻想に惑わされ、CRM への取組が遅れている(所, 2006)。CRM 戦略とは、「顧客との関係構築・維持から獲得収益を極大化することを目指し、自社にとって収益をもたらしてくれる顧客群を明確に定義し、その顧客群に対し最適なマーケティング・ミックスを適用する戦略」のことを指す(松下, 2007)。小売店舗において顧客を読み解くことが難しくなっているといった現状は、同業界における対面販売を中心とした顧客接点が多いといった特徴が、逆に対応の遅れを引き起こしているともいえよう(所, 2007)。

百貨店における企業活動にとって、顧客関係性マネジメントはどのように行われていくことが有効なのか、すなわち、「幅広い顧客層に対し CRM 実践に向けたセグメントの考え方はどのように捉えるべきか?」、「最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターは何か?」といった切り口に光をあて、いくつかの先進事例を通じ、その構造を明らかにする。本稿ではこのように我が国の産業で特に CRM が改めて求められている百貨店業界が、最近の CRM 事例から発見された手法がどの程度応用できるかといった可能性を含め考察していく。

## 2. 顧客関係性マネジメントとセグメントの研究(1)

### 「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」の概念

前節で見てきたように注目すべき顧客関係性マネジメントとセグメントの研究切り口として次の2つの面から捉えていく。

ひとつは、「幅広い顧客層に対しCRM実践に向けたセグメントの考え方はどのように捉えるべきか？」といった問いに対する「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」の概念によるサービス属性間のトレード・オフによる顧客関係性マネジメントの成功事例といった面。

もうひとつは、「最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターは何か？」といった問いに対する、「顧客関係性マネジメントの指標のひとつであるLTV向上とオペレーショナルCRM」の概念に関するものである。

まず「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」の概念研究について見ていく。百貨店のような小売サービス業であっても製造業と同様、提供するサービスに致命的欠陥があればサービス事業は長続きしない。また、顧客関係性を構築していくには、「Saks」の事例でみてきたように、魅力的な顧客グループのニーズと要望的確に満たすことも欠かせない。ここで顧客が受け止めるサービスのなかり、サービスデザインには「営業時間の長さ」、「地の利」、「サービスの幅」、「価格の手頃さ」などといった要素があり、これらの要素ごとの提供レベルにより、自店のサービスが他店のサービスよりも望ましいと判断されることも考えられる。したがって、サービス業の場合、「どのような特徴で勝負するのか」を明らかにする必要がある。

また、サービスの場合、「何をしないか」という選択の下、戦略が定義されることも少なくない。一部のサービスのパフォーマンスをあえて低下させて、エクセレント・サービスを実現するといった意図的なトレード・オフが考えられる。例えば、

他店よりも料金を高くすることで長時間営業している店は利便性で他店に勝っているものの、価格のパフォーマンスは相対的に低くなる。もちろん、価格もサービスを決定する要素である。このようにトレード・オフによりCRMを実践していく考え方が我が国百貨店における業態特性を踏まえた上で有用と考えられるセグメント研究及びその事例について取りあげる。

David J. Collisによれば上記のようなトレード・オフで考えたエクセレント・サービスを創造するには、サービス・エクセレンシーに向けて注力する属性のみならず、あえてパフォーマンスを低下させる属性をはっきりさせる必要があると述べている(David 2008)。その選択にあたっては、顧客ニーズを徹底的に理解することが欠かせない。そして、顧客から見たサービス属性の相対的な重要度を明らかにし、この重要度に応じてサービス・エクセレンシーに向けて投資しなければならない。ここで事例として「Walmart」と「Commerce Bank」を取り上げ、「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」の有用性を評価していく。

#### 事例1 「Walmart」(カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション)

百貨店と同じ流通サービス業(GMS)である「Walmart」の場合、顧客から見たサービス属性の重要度は、「雰囲気」と「購買サポート」が最も低く、「低価格」と「品揃え」が最も高く、これら以外の属性は中間にランクされている。同社が設定したトレード・オフは、この重要度を綿密に分析した結果に基づいている。

この重要度に応じてサービスを最適化する一方、重要度の低いサービス属性へのいたずらな投資は決して容認されない。事実、顧客があまり重視していないサービス属性は他社よりも大幅に水準を引き下げることによって、全体的なパフォーマンスを高めている。

当然ながら、これには循環的な側面がある。「Walmart」の強みと自身の嗜好が一致する買い物客はおのずと同社の顧客となる。逆に、「Wal-



mart」の強みと自身の嗜好が異なる買い物客は、別の店に行く。したがって、サービス属性への嗜好によって、また、一部の企業のように、顧客ニーズによって顧客をセグメンテーションすることが重要であることが浮き彫りになった。

いわゆる「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」とは、すなわち、顧客のサービスへの関与度によるセグメンテーションは、従来のサイコグラフィック・セグメンテーション（嗜好や価値観、行動などの特性）とは別物と考えられる。

この新しいセグメンテーション手法は、ターゲットを絞り込み効果的なメッセージを発信するために顧客の差異に注目するのではなく、むしろエクセレント・サービスに関する考え方が共通している顧客グループを見つけ出すことを目的としている。

魅力的な「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」が見つければ、やるべきことはおのずと決まってくる。すなわち、新しいサービスを開発したり、その顧客セグメントの嗜好に応じて既存のサービスを調整したりすればよいことになる。

## 事例2 「Commerce Bank」(カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション)

対面販売は百貨店の特性のひとつであるが、この対面販売に近い事例として「Commerce Bank」を取り上げる。「Commerce Bank」はニュージャージー州を本拠とする総資産額 385 億ドルの銀行である。同行の創業者は大手ハンバーガー・フランチャイズのオーナーというキャリアを持つことから、店舗を「支店」でなく「ストア」と呼んだり、流通業的発想で顧客が来店して、心地よいと感じる店舗作りを行っているなど他行に比べ際立った特徴を持つ銀行となっている。

「Commerce Bank」は、預金利息が業界最低水準でありながら、ほとんど買収に頼ることなく、リテール分野の顧客基盤を劇的に拡大させることに成功した銀行である。それは、実店舗での取引を重視する顧客セグメントにターゲットを絞り込

んだからといわれている。「Commerce Bank」の顧客は、銀行口座の開設経験を持たない若い顧客から、時間に追われている都市部のプロフェッショナル、退職した高齢者に至るまで、タイプもさまざまである。ところが、「カスタマー・オペレーティング・セグメント」で見ると、顧客達はおしなべて、「利便性」こそ銀行の最も重要なサービス属性であると考えており、それゆえ夜間（平日 7:30 から 20:00）や週末（週 7 日営業は米銀では異例）も営業しているという理由から、「Commerce Bank」を選んでいる（永井，2005）。

「利便性」に次いで重要なサービス属性は、「行員たちの親身な対応」であり、したがって、愛想が良く親しみやすい窓口係員がそろっていることは、「Commerce Bank」のコア・サービスのひとつといえる。また店内は、快適さ（高い天井と自然光）と楽しさ（両替する際の楽しい工夫）を兼ね備えている。ただし、同行の顧客にとって比較的重要度の低いサービス属性、すなわち「手数料」と「商品ライン数」では、あえて勝負しない方針である。他行に負けないサービスレベル、同レベルのサービス提供に拘ると、逆に何の取り柄もない凡庸なサービスを持ち合わせた銀行に陥ってしまう。

また、サービス属性のほとんどが優れている組織を見ると、他社より 50% 高い価格プレミアムを要求している例もある。しかしほとんどの業種において、このような高いプレミアムは顧客から受け入れられず、やはりトレード・オフが必要という結論に至っている（David 2008）。サービス・エクセレンシーを追求する分野とパフォーマンスをあえて低下させる分野を組み合わせながら、総合的には平均点を維持できるようバランスを図るべきであろう。David J. Collis はあるサービス属性のパフォーマンスを低下させながら、他のサービス属性のパフォーマンスを向上させることができるようになれば、エクセレント・サービスのデザインは完成に近づいたと論じている（David 2008）。

我が国百貨店における企業活動にとって、顧客関係性マネジメントはどのように行われていくこ

とが有効なのか、すなわち、「幅広い顧客層に対し CRM 実践に向けたセグメントの考え方はどのように捉えるべきか？」については、この「カスタマー・オペレーティング・セグメント」が大きなヒントとなりそうである。

### 3. 顧客関係性マネジメントとセグメントの研究(2)

#### 「LTV 向上とオペレーショナル CRM」の概念

もうひとつは、「最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターは何か？」といった問いに対する、「LTV 向上とオペレーショナル CRM」の概念に関するものである。まず「LTV」の概念研究について見ていく。CRM 戦略立案の上で鍵となるのが、顧客価値 (LTV: Lifetime Value) である (松下, 2007)。LTV とはひとりの顧客が取引期間を通じて企業にもたらす利益 (価値) のことを指す。顧客が取引を開始してから終了するまでの間、その顧客がもたらした損益を累計したものである。自社の顧客との良好な関係を構築し、企業利益を向上させようとする CRM における重要な指標で、顧客価値 = 年間取引額 × 収益率 × 取引期間 (ライフタイム) × 割引率 (現在価値係数) であらわされる。通常、

新しい顧客を獲得するには既存顧客を維持するコストの 5 倍程度かかるとされていることから、固定客を維持する、すなわち市場シェアよりも顧客シェア (個々の顧客が購入する商品のうち自店での購買商品が占める比率) の追求が重要な意味を持つとして考案された。また、CRM を推進するにあたっては利益レベルで CRM 施策の妥当性を評価することも大切である。施策を実行した場合のコストと継続購買率の向上により評価できる。LTV はこのように CRM 戦略推進上の指標として用いられている。あるクレジットカード会社の場合、離反率が 20% から 10% に低下すると、顧客の平均的な取引期間は 5 年から 10 年へと倍になり、顧客生涯価値も 134 ドルから 300 ドルへと倍増するという調査結果が出ている (図 3)。このように CS 向上から顧客ロイヤルティを高めるマーケティングを継続して実践すれば、顧客生涯価値も高まり、「顧客に選ばれる企業」として、継続的な発展が約束される (Frederic F. Reichheld 1990)。

さらにシミュレーションで LTV 指標について考えることにする。顧客価値算定モデル式は一般的に式 1 で示される。

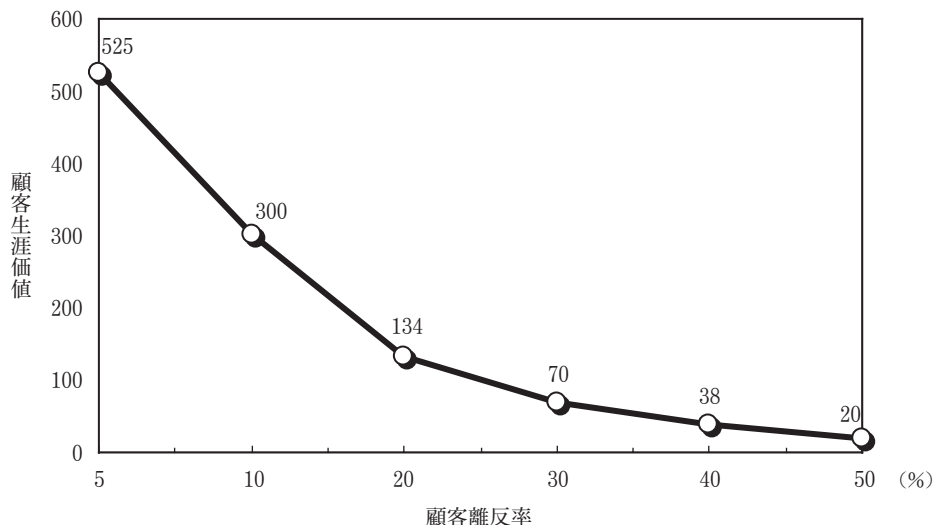


図 3 LTV と顧客離反率

$$\text{式1 } LTV = \sum_{n=1}^{LT} (Sn - Cn) \times \frac{1}{(1+r)^{n-1}}$$

$Sn$ :  $n$  年目に当該顧客から獲得されると期待される収入

$Cn$ :  $n$  年目に当該顧客に対してかかると想定される費用

$LT$ : 当該顧客が顧客でいると想定される期間 (ライフ・タイム)

$r$ : 現在価値への割引率

ライフ・タイムといった将来要素を含んでいるため、正確には現在価値への割引が必要になってくるが、ここでは簡便に割引を省略した形で、ある百貨店が 2009 年に獲得した新規顧客 10,000 名の LTV を試算している (表)。顧客維持率、顧客単価は表中にある数値を前提としている。表は 2013 年 (4 年後) の顧客数は 2,240 名となり 7,760 名が離反したことを示している。初年度は新規顧客獲得コストも効いているため、LTV は 20,000 千円、顧客 1 人当たりでは 2 千円しか貢献していないことになる。しかし、2013 年では当初顧客数 10,000 人がいると仮定したときの顧客 1 人当たり LTV では 53 千円、初年度の 26.5 倍もの利益を生み出していることになる。初年度では 2 千円でしかない利益が顧客数は減少していくものの毎年、相応の利益を上げている。LTV を算出すると、如何に既存顧客を大切にすることが有効であるか、ということが数字で確認できる。前述したように、CRM ではこの LTV を成果指標とし

て用いて、多くの企業が LTV を最大化できるようにマーケティング活動をコントロールしている。LTV を最大化するには「顧客維持率」を上げることであるが、そのためには手厚い顧客サービスが必要になってくる。ここで手厚い顧客サービスに対する顧客維持コストの上昇が推測されるが、結果として利益が創出される CRM 施策 (顧客維持率、顧客単価、1 人当たり顧客維持費用など相互の関連性に留意し) 実施、LTV を高めることが要求されている。

### 事例 3 「Harrah's」(オペレーショナル CRM)

このような CRM の指標として有用な LTV であるが、最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターを模索するにあたり、CRM 成功の鍵である LTV 向上に資する「オペレーショナル CRM」の事例として「Harrah's」を取り上げる。「Harrah's」の事例は最新のものに 2008 年 10 月ラスベガスで開催された「Tera-data」ユーザーグループ主催のイベントである PARTNERS がある。PARTNERS の来場者数は 3,000 名強、株式会社テックバイザージェイピー栗原氏によれば「Teradata」はほぼデータウェアハウス専門ベンダーなので、世界最大のデータウェアハウスのイベントと位置づけられる事例公開会である。

「Harrah's」は 1937 年ラスベガスに設立され

【前提】 2009 年新規顧客開拓数 10,000

		2009	2010	2011	2012	2013
$a$	顧客数	10,000	5,000	3,500	2,800	2,240
$b$	顧客維持率	50%	70%	80%	80%	80%
$c$	客単価 (千円)	100	150	225	225	225
$d = a \times c$	売上高 (千円)	1,000,000	750,000	787,500	630,000	504,000
$e$	売上総利益率	22%	22%	22%	22%	22%
$f = d \times e$	売上総利益高 (千円)	220,000	165,000	173,250	138,600	110,880
$g$	顧客維持コスト/人 (千円)	10	7	6	5	5
$h = a \times g$	総顧客維持コスト (千円)	100,000	35,000	21,000	14,000	11,200
$i$	新規顧客開拓コスト (千円)	100,000	0	0	0	0
$j = f - h - i$	単年度利益	20,000	130,000	152,250	124,600	99,680
	LTV/人 (千円)	2	15	30	43	53

たカジノ運営企業で世界中で 40 以上のカジノを経営、売上は数十億ドル規模となっている会社である。カジノは運任せのビジネスともいえるが、同時に顧客エクスペリエンスが何よりも大事なビジネスともいわれている。「Harrah's」はメンバーカードを発行して顧客のゲームの履歴を管理、通常の CRM と同様に顧客の生涯価値を最大化する戦略、LTV を指標に施策を展開している。いずれもオペレーショナル CRM と呼ばれるリアルタイムでのメッセージなどのアクションがいくつもの顧客への変化を働きかけ確実に LTV を向上させているケースである。ここで主に「Teradata」による 5 つのヒアリング内容について紹介する。

#### ① オケーション対応（ご夫婦の誕生日に おけるサプライズ的アプローチ）

優良顧客が誕生日に来店するとケーキがプレゼントされる等々のよくあるサービスも実施されている。テクノロジー関連出版物に寄稿が多い Gary Evans 氏によれば、スロットマシンの前で婦人が夫に向かって、近所に新しいカジノがオープンしたにもかかわらず、誕生日にいつものこのカジノに来たいと思っている顧客の気持ちを次のように紹介している。

「ここは、いつも気配りが細やかで素晴らしいの。間違いなく、私のことを覚えてくれているわ」。まさにそのとき、フロアマネジャーが微笑みながらこのご婦人の肩をポンと叩いて、ローソクに火がついているバースデーケーキを差し出した。この婦人は、今日が自分の誕生日だと伝えていたわけでも、誕生日を祝うための贈り物や特別な待遇を期待していたわけでもない。しかし、このカジノのフロアスタッフの温かいもてなしに感激している。スタッフがハッピーバースディの歌を大声で合唱し、歌い終わって離れて行ったあと、夫は婦人に向かって笑顔で「ケーキはサービスなのか。私も誕生日に来たいな」といった事実を紹介している。

#### ② お客様がギャンブルを楽しめる場の醸成

「Harrah's」におけるオペレーショナル CRM 担当 Sandeep Kherra 氏は「オペレーショナル CRM はお客様の体験に大きな影響を与えること

ができるとし、お客様にはいつでもカジノフロアには幸運が転がっており、運が向いていると感じてもらえるようにしたいと願っている」としている。もちろん、人間は「運を支配すること」は不可能であるが、「ツキがあると感じること」は可能である。お客様に的確なメッセージで適切な時に対応することにより（特に適切なきっかけを捉えてメッセージを伝えれば）、楽しみを生み出す環境、つまり、お客様がギャンブルを楽しめる場を醸成することができる。

#### ③ ヒギナー対応、お久しぶり顧客対応をその 場で実践

「Harrah's」のエンタープライズ・アプリケーション・サポート担当の Sam Dillard コーポレート・ディレクターによれば、「データベースを検索することでお客様の適切な履歴情報を把握し、直ちにアクションを取る。どのお客様がどれだけ当社を利用しているか、現在、当社のホテルに滞在しているか、どのような好みをもっているかなど。また、この情報をシステムに格納して、そのお客様にオファーを行うべきか、行うならどのようなオファーが適切かを決定する。「Harrah's」はお客様 1 人ひとりに合わせた非常に優れたフロアサービスを組織的に提供している。例えば、初めて来店したお客様を把握し、初めてのお客様に最もふさわしいサービスを提供し体験してもらう。また、長い間来なくなったお客様が再び来店した場合、アクティブ・データウェアハウスがスタッフに知らせ、今後常連客になってもらえるよう特別にもてなす」といった事例をあげている。

#### ④ 最重要顧客をセグメントし対応すること による LTV の引き上げ

同氏は PCS (Harrah's Player Contact System) は、カジノに最も利益をもたらすと思えるお客様を管理する上で重要な役割を果たしていると指摘している。「以前から VIP を担当する従業員がいました。この担当者は、最も重要なお客様と個人的なリレーションシップを維持し、今後も当社の施設に来たいと思っていただけるようにする責任を担っています」。「Harrah's」では、これまで VIP の担当者個々人にそれぞれの手段で



売上を増やすよう任せてきた。彼らは手帳から販売データベースまで、利用できるものすべてをツールとして利用した。そのため会社としては、誰が、いつ、どのようにVIPが対応していたかということなどの対応記録を把握できず、お客様との関係が途絶えるリスクも抱えていた。VIPと担当者は個人的な結び付きが非常に強く、担当者が退職するとそのお客様の多くが離れていき、LTVが低下するという問題が存在していた。「従来、VIPがどのゲームに最も時間を費やしているかを定量化できる効果的な方法がありませんでした。現在は、収集した分析データを活用してVIP担当者がお客様に対応する際の優先順位を設定し、最も売上に貢献してくれる可能性があるお客様をより効果的にもてなしています。単に頻繁に利用してくれるお客様ではなく、適切なお客様やお客様と最高の関係を維持することに重点を置く必要があります」。

#### ⑤ 教科書通りの顧客継続率の引き上げによるCRM, LTVの向上

最も興味深いのはオペレーショナルCRMの部分である。データウェアハウス上のデータとスロットマシンからのデータのリアルタイム分析により優良顧客が大負けしていることが判明した場合、フロアマネージャーのディスプレイにアラートが表示される。客が負けているのはカジノにとってはある意味うれしいことであるが、客がやる気をなくして二度とカジノに来なくなるといった顧客離反が発生しては意味ない（スロットマシンを遠隔操作して客に勝たせるのはアメリカでも違法）。このような場合には、「Luck Ambassador」（幸運の大使）と呼ばれる営業担当者を客の元に送り、無料食事券などのサービスを提供するプロセスになっている。客としては負けているのは同じであるが、はるかに気持ちよくカジノを去ることになる。こういった顧客離反率を低下させるプログラムにより競合ホテルのカジノへのスイッチを抑制し、顧客は次回も利用する可能性が高まる。

ここでのポイントは客がカジノから出てしまう前に対応を取ることである。「Teradata」副社長であるロン・スウィフト氏は「リアルタイムにデー

タを処理することが企業に利益をもたらす」としている部分である。後になってから郵便で食事券を送ったりするよりもはるかに効果が高い。その顧客が過去にいくらフロアでお金を使ったか、どのゲームに時間をかけるかなどさまざまな情報をリアルタイムに管理している。顧客がお金を失って失望するか、あるいはお金を儲けて満足してフロアから出ようとしたときに、例えばVIPルームに招待するなど顧客に新たな「販促」を提供する。前出の栗原氏によればさすがにこのやり方を日本でそのまま取り入れることはできないが、“unhappy customer”をリアルタイムで把握しできるだけ迅速に対応するという点は他業種のCRMにおいても参考になるとしている。スウィフト氏によると、常連顧客が来店する回数が以前の月間1.2回から1.9回に増え、システム導入初年度の儲けは2倍になった。年間の投資対効果は389%、システム投資の回収にかかった期間はわずか3カ月だったとしている。

## 4. 事例の分析と国内百貨店CRM取り組みへの考察

これまで顧客関係性マネジメントとセグメント及びリアルタイムアプローチの研究について、「Walmart」、「Commerce Bank」、「Harrah's」の先進CRM事例を関連づけながらその有効性を評価してきたが、これらが国内産業界でも特にCRMが求められている百貨店の取り組みにどの程度取り入れられているか考察する。

百貨店における企業活動にとって、顧客関係性マネジメントはどのように行われていくことが有効なのか、すなわち、「幅広い顧客層に対しCRM実践に向けたセグメントの考え方はどのように捉えるべきか？」といった切り口に関しては、「Walmart」、「Commerce Bank」といった事例に見られるように、顧客から強い支持をされるエクセレント・サービスを創造し、サービス・エクセレンシーに向けて注力する属性のみならず、あえてパフォーマンスを低下させる属性もはっきりさせ収益を確実にしている。従来のデモグラフィッ

ク、サイコグラフィックといったセグメンテーションでなく、顧客のサービスへの関与度によるセグメンテーションが成功要因となっていた。

ここで国内百貨店松屋での CRM 戦略、CRM への取組について見ていくことにする。まず、CRM 戦略というからには戦略の概念、選択と集中といった考えが入っていないてはならない。松屋の CRM に対する考えは「我々の目指す CRM はリッツではない」というものである。CRM というтусぐリッツ・カールトンの事例が出てくるが、リッツは「Walmart」や「Commerce Bank」の事例で確認できたようにサービス属性への嗜好によってセグメントする「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」を極端に実施しているビジネスモデルである。従来のデモグラフィック・セグメンテーション、サイコグラフィック・セグメンテーションのようにターゲットを絞り込み効果的なメッセージを発信するために顧客の差異に注目するのではなく、むしろエクセレント・サービスに関する考え方が共通している顧客グループを見つけ出し、そのセグメントの嗜好に応じたサービスの調整を行い成功している。つまり、リッツは限りなく顧客をセグメントしている点、十分な利益が得られる価格設定をしている点を前提とした CRM 戦略といえる。

我が国の百貨店はファミリー（子供からお年寄りまで）、一般的な収入、保有資産、職業の方から超高額所得者、莫大な資産を保有する方、国務大臣のようなステイタスのある方までが利用し、その総合計の売上高で企業継続している。ある部分だけに顧客を絞り込んだ百貨店は専門店となり百貨店でなくなってしまう。こう考えてくると「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」の概念の導入が難しいということになってしまうが、松屋では大衆も相手にしながら利益が出る「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」導入は、「Harrah's」における事例の4項目「最重要顧客をセグメントし対応することでLTVを引き上げ」で見られた、「カジノに最も利益をもたらすと思えるお客様を管理する上で重要な役割を果たし……」にあるように

「Saks」の顧客ピラミッドの最上位部分（図2）のセグメント内で「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」を導入している。つまり、上位顧客を選択し、集中し、「カスタマー・オペレーティング・セグメンテーション」によるCRMを徹底していくというものである。

具体的には、従来からあった家庭外商（お客様のご自宅に商品を持参、定期的に訪問し商売するスタイル）は、むやみに家に来られては困る人にとっては不愉快なサービスであり、同社では2007年3月より店舗に来店された時に、お客様が望むパーソナルサービスを専属のアテンダーが請け負う形に変更した。「Saks」の顧客ピラミッドの最上位顧客はたくさん買う顧客グループであるが、単一の考え方（価値観）ではないし、さまざまなサービスを好む人々から構成されているはずである。顧客ピラミッドのようなものを作ってしまうとそれだけで顧客をうまく分類できたような気分になるが、実務上まったく不適切である。誕生日のおもてなしに花を好む顧客もいれば、ワインを好む顧客、光物（ヒカリモノ）を好む顧客、特別なゲームに参加したがる顧客等さまざまである。ただ、「誕生日に何か気分のいいことが少しでもあったらとてもうれしいし、気心の知れた担当者とお話ししながらだともっとうれしい」といったサービス属性を望む顧客をセグメントし、そこにコストをかけCRMを実践している。課題としては人は変化しやすく好みも変化するため人と人の感情の結びつきを絶やさない努力を行うことと、言葉にならないニーズを先読みする努力を怠らないことである。

もうひとつ、「最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターは何か？」といった問いに対する、顧客関係性マネジメントの指標のひとつである「LTV向上とオペレーショナルCRM」の概念に関するものである。「Harrah's」における事例として5項目（①オケージョン対応、②お客様がギャンブルを楽しめる場の醸成、③ビギナー対応、お久しぶり顧客対応をその場で実践、④最重要顧客をセグメントし対応することによるLTVの引き上げ、⑤教科書通りの顧客継続率の

引き上げによる CRM, LTV の向上) を取り上げたが、その実現のほとんどを支えているのが「オペレーショナル CRM」であり、リアルタイムでの顧客刺激、アプローチ、プログラム提供が成功の大きな要素を占めているということである。「unhappy customer」をリアルタイムで把握しできるだけ迅速に対応する「Luck Ambassador」制度がその象徴である。この点に関しても国内百貨店の CRM において参考になると考えられる。顧客の取引履歴を管理、通常の CRM と同様に顧客の生涯価値を最大化する戦略、LTV を指標に施策を展開しているものであったが、いずれも「オペレーショナル CRM」と呼ばれるリアルタイムでのメッセージなどのアクションが顧客行動の変化を引き起こし確実に LTV を向上させていた。ここでのポイントは客がカジノから出てしまう前に対応を取ることである。すなわち、後になってから郵便で食事券を送ったりするよりもはるかに効果が高いことに目をつけたプログラムに意味がある。「オペレーショナル CRM」の考えを導入した国内百貨店の取り組み事例として大丸の「My DAIMARU メール」(来店時の携帯メール)を取り上げる。

大丸は 10 年以上前から店舗入口などに MMS (マルチメディアステーション) と呼ぶ端末を設置しており、顧客がポイントカードを端末に挿入すると来店ポイントがもらえるしくみを取り入れていた。今回は、この端末にカードを挿入するとポイントに加え、携帯電話にクーポン・試供品・イベント・商品案内などを知らせる「My DAIMARU メール」を携帯電話に自動送信する仕組みを 2008 年 3 月に導入した。「My DAIMARU メール」を受信するには登録が必要なため、ポイントをインセンティブとした登録キャンペーンを実施している。通常のメルマガは「来店施策」として活用していたが(「Harrah's」の後になってから郵便で送ると同じレベルのもの)、「My DAIMARU メール」は来店客を対象としたメールであり「Harrah's」の「Luck Ambassador」と同じリアルタイムでのアプローチ、「オペレーショナル CRM」である。

日経情報ストラテジーによると、「対象顧客は携帯メールアドレスを登録している約 12 万人であり、年齢層や各売場での購買履歴をベースに顧客を 18 に区分した上で、購買意欲を喚起できる内容を送信する」としている。現在、送信内容は全店で 18 パターン準備しており、「Harrah's」のような細やかなヒューマンタッチサービスには直接結びついていないが、将来、家庭外商顧客のような顧客には、担当者が購買履歴に応じて、1 人ひとり内容を変えるようなワン・ツー・ワンの運用にも発展できる可能性がある。各店舗にいる MMS 担当者が徐々に、より詳細な独自のパターンを増やすようにしていくことが、「オペレーショナル CRM」による国内百貨店での成功事例、第二の「Harrah's」になる可能性を秘めている。

まとめとして、本稿では顧客関係性マネジメントとセグメント及びリアルタイムアプローチの研究について先進 CRM 事例を関連付けながら有効性を評価し、これらが国内百貨店の取り組みにどの程度取り入れられているか考察してきた。

百貨店における企業活動にとって、顧客関係性マネジメントはどのように行われていくことが有効なのか、すなわち、「幅広い顧客層に対し CRM 実践に向けたセグメントの考え方はどのように捉えるべきか?」といった切り口に関しては、「Walmart」、「Commerce Bank」といった事例分析で明らかのように、「カスタマー・オペレーティング・セグメント」が有効であった。松屋で見られた上位顧客に絞りはするが、その中でこの「カスタマー・オペレーティング・セグメント」を実施するなど、この辺が大きなヒントとなりそうである。なお、「カスタマー・オペレーティング・セグメント」によるサービス属性及びそのコンテンツに対する顧客反応の捉え方、LTV への貢献度合いを数値化はできるが、その評価、解釈、意思決定していくには数値だけでなくアート部分がパフォーマンスに大きく関与する(所, 2008b)。

「最適なマーケティングミックスを展開する戦略の重要ファクターは何か?」といった切り口に関しては、「Harrah's」といった事例分析で明らかのように、「オペレーショナル CRM」が有効

であった。その「オペレーショナルCRM」の成功は、リアルタイムでの顧客刺激、アプローチ、プログラム提供といった成功が大きな要素を占めているということである。大丸の取り組みにもリアルタイムの概念が2008年より導入され「Harrah's」における「Luck Ambassador」制度のような手厚いCRMが実践できる可能性が出始めている。

今後も引き続き、リアルタイムでの顧客刺激について「誰が」、「どのタイミングで」、「誰に」、「何を」行うプログラムに仕上げるのか、その場合の顧客評価、企業にとってのパフォーマンスは如何なるものかといった観点で試行錯誤することが重要であると考えられる。

#### 引用文献

- 所吉彦（2006）「CRMの実践とマーケティング」第11回データウェアハウス&CRM EXPO 発表資料  
 所吉彦（2007）「消費者行動とマーケティングの接点、

- データマイニングの役割期待と有効性に関する考察」江戸川大学紀要『情報と社会』, 17: 147-154  
 所吉彦（2008a）「百貨店事例発表&パネルディスカッション（百貨店の業態特性を最大限生かした百貨店ならではのCRMとは?）」日本百貨店協会主催百貨店・CRM事例研究フォーラム（2008.10.2 東京）  
 所吉彦（2008b）「富裕層へのアプローチ、マーケットリサーチとマイニングからのアプローチ」江戸川大学紀要『情報と社会』, 18: 123-134  
 永井敏彦「米銀の店舗戦略（店舗数増加の背景と今後の展開）」農林中金総合研究所『金融市場』, 2005年4月号, p. 42  
 西雄大「大丸 カード会員客の来店時に携帯メールを発信、送信内容は18パターン、先着限定メールも可能」日経BP社『日経情報ストラテジー』2008年5月12日  
 松下芳生『マーケティング戦略ハンドブック』PHP研究所, 2007年  
 David J. Collis and Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?" HBR, Apr. 2008  
 Frederic F. Reichheld and Earl Sasser Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, September-October 1990